

经费英雄实践

疫情难关下雷军的经营之道

2020年3月11日，雷军在其微信公众号发布了一篇文章，谈到企业在这场疫情中要如何与各种不确定性打交道。文章中的大部分内容也是2009年他以天使投资人的身份写下的，他称其为五个“过冬锦囊”。

新冠肺炎疫情来势汹汹，已经在全世界掀起了一场重大战役。环球同此凉热，疫情不仅对人民的生命安全造成巨大威胁，对经济的影响也越来越凸显。做企业总是和各种不确定性打交道，特别是当下我们既要与新冠肺炎做斗争，还要面对潜在的经济下行的压力，着实不易。

雷军强调了企业在过冬之中“现金为王”意识的重要性。不过在这场疫情面前，问题的核心由现金变为了“成本控制”。为了达成控制成本的目标，雷军认为首先要建立全员成本意识，其次是在成本上严格把控，第三是将把费用分成固定费用和变动费用两块，第四要严管应收款和库存两个基本点，最后，“省钱有技巧要靠群策群力”。



锦囊01 建立全员成本意识

雷军观点

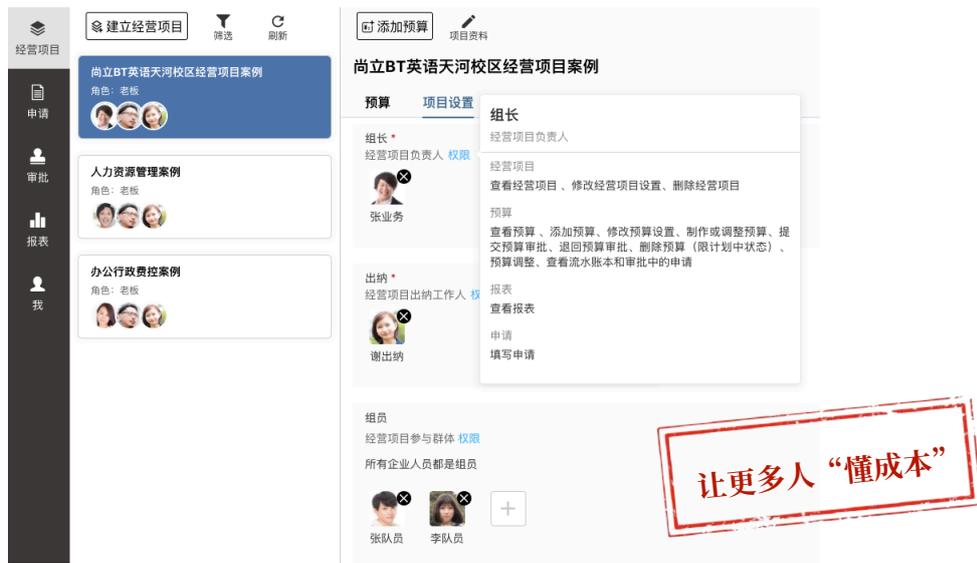
1. 成本意识要从公司创建开始建立。互联网泡沫时期，资金成本比较低，创业公司比较容易融到了钱就开始“豪华型”创业。这些创业者没有过苦日子的经验，以为未来一帆风顺，就开始大把烧钱，租用奢侈的办公室、举办铺张的会议、乱砸市场费用等等。一旦遇到困难，或者市场环境发生剧烈变化，企业很容易倒闭。平时没有成本意识，真正遇到问题的时候再建立非常困难，由奢入俭难！
2. 成本意识只有从老板开始，才有可能贯彻全员。如果老板不以身作则，不反复强调，不建立成本控制的体系，整个企业成本管理一定非常混乱，也不容易成功。比如，华人世界的首富李嘉诚，一块普通的电子表一戴就是二十多年，我相信李嘉诚旗下的企业成本控制一定会非常出色。（事实上能穿越周期的伟大公司，比如宜家等，他们的创始人都保持了知行合一，你无法想象一个本身生活极尽奢侈的老板能带领团队严控成本，长期保持高效运转）
3. 成本控制体系成功的关键在于建立全员成本意识。没有全员的共识，各项成本是无法管理的，会到处漏水。只有建立了这样的意识，各种方案才能实施。
4. 遇到现金短缺的时刻，所有管理者的方案都是增收节支。我也非常赞同增收和节支两手都要抓，但增收谈何容易，市场竞争如此激烈，短期见效可能性不是太大。而只要自己努力，强化管理控制，成本很容易就降下来了。这里，比较难的是建立全员的成本意识，你可以告诉所有人：“省钱就是赚钱，每省一块钱至少相当于赚三块钱”。原因很简单，一般企业赚来的钱需要支付销售成本、生产成本等，还需要交销售税等，能剩下三分之一就算非常不错了。



经费英雄的实践

节约之本，在於建立普及的成本意识。没有全员的共识，各项成本是无法管理的，会到处漏水。只有建立了这样的意识，各种方案才能实施。普及就是如何能让全员参与到其中？

让更多人“**懂成本**”：业务负责人最为了解他们工作片区的成本结构，能参与到成本计划中，同时分担着经营者的视角，又以协同方式让更多人参与到费用开支上，感受盈亏的脉动。经费英雄把业务收支项目花、管理层级化，由各负责人管理企业某一部分的预算，在策划阶段，中高层管理者可以监督和把预算经验传承下去。



层级化、项目化的预算结构使工作责任与用款挂钩

项目的责任团队，按其角色分别负责创建收支预算、规划各种审批流程，及指派管理人员负责审批且起监督作用。项目所有参与者通过各种项目内用款申请、按合同时序收取并录入款项等资费操作。利用经费英雄作为经营预算执行的信息化平台，让授权员工看到预算明细的余额和盈余、预算支出超支时作出处理，让成本控制体系高效率地触达到企业各处，达成全员成本意识的普及。



费用信息及审批过程一览无遗

锦囊02 在成本上严格把控

雷军观点

控制成本的能力是任何企业都需要的基本技能。企业任何时候都需要控制成本，每个企业家都应该知道“勤俭治家”的重要性。在冬天的时候，股权融资、银行贷款都非常困难，企业的资金压力陡然增加，很多人束手无策，控制成本的压力立刻凸显出来。

实施控制成本的要领是：该花的钱一定要花，不该花的钱一分钱都不能花。

省钱不是不花钱，不花钱可能造成更大的浪费，所以，该花的钱一定要花，这是不能打折的事情。比如，办公室我们可以租用便宜的办公室，但不意味着我们的办公室非常拥挤混乱，如果办公室非常不舒服，员工的工作可能没有效率，这是更大的浪费。

不该花的钱一分钱不能花，要从每件小事做起，很多创业者觉得一起创业的员工很辛苦，在报销电话费、出租车费和请客吃饭费等非常大方，甚至基本不管。这些钱，创业的时候的确不多，但这种风气一旦养成，很难改善，人一到，再遇到个别不自觉的人，这几项成本就是天文数字了。其实，回报员工的方式很多，比如给与更好的报酬或者更多的股票等，不应该在管理上放松。



经费英雄的实践

该用就用，不该用看着用！ 把控成本和费用，一般认为在网上下载各种Excel预算模板，把数字写上就可以！做了，但又怎样执行呢？预算浮于形式，难以执行，想要严格把控可真是费尽心机！

任用“**适合的审批人**”：严格的把控不就是层层审批吗？越高层的管理者就越容易忽略细微的费用，不是能力问题而是时间和精力有限，很难事事细微！越靠近执行工作就越能了解细微之处，审批层级要点到即止，需要够但不失去效率。不要做成该用要历尽艰辛才能用，不该用就不闻不问！费用中的杂项、其他、和不可预见费用里面有着深层意义，也包含了该用和不该用的支出呢！省钱不是不花钱，有时候不花钱可能造成更大的浪费！

经费英雄让你可以把业务按分工编排成不同的项目，明确了参与人员的权限，并确立项目级的自定义审批流程。把项目内的预算层级化，按专款专用原则划分了用款人群，并提供预算级别的自定义审批流程。有了明确的分工分权，预算才可以有效进行严控。并不是一张Excel表加上网状的审批流程，也不是经过越多人审批就越不会出问题！问题是出在审批人是否是“细节的知情者”？

The screenshot displays the '北京康杰森自动化设备项目' (Beijing Kangjiesen Automation Equipment Project) interface. On the left, a sidebar shows '业务项目化' (Business Projectization) with categories like '北京康杰森自动化设备项目', '人力资源', and '办公行政'. The main area shows '项目设置' (Project Settings) with a '预算' (Budget) section listing '工程部预算' (planned), '设计部预算' (planned), and '行政部预算' (implemented). A red arrow points to this section with the label '预算层级化' (Budget Hierarchization). Below, the '选择支出流程' (Select Expense Flow) section offers four options: '沿用项目设置' (Use Project Settings), '新流程' (New Flow), '内置支出审批流程1' (Built-in Flow 1), and '内置支出审批流程2' (Built-in Flow 2). A red stamp with the text '自定义“协同审批”' (Customized 'Collaborative Approval') is overlaid on the flow options.

分工分权泾渭分明，用款需按计划来走

锦囊03 把费用分成固定和变动两块

雷军观点

企业的费用大致分两类，一类是固定费用，每月都必须支付的，比如人员费用、房租、水电费用、带宽、办公设备及服务器折旧等；另外一类是变动费用，比如差旅费、电话费、招待费、市场费用等。

固定费用非常可怕！这些费用一旦开始花，每个月都必须花，很难终止。还有，一旦习惯后，一般不会想到取消。所以，一定要高度重视固定成本，比如租用新的办公室、租用IDC机房、随意增加员工等。如何控制呢？在每年、每季度预算会上的重点就是固定费用的分析。

变动费用每项看上去并不多，一个月总数好像也不大，但累积起来总数并不小。比如对于一两百人的公司来说，每个月多三万电话费，看起来并不多，一年就是三十六万!!! 还有很难管理的打车费、招待费等。这项成本是每月财务分析会的重点。如何管理交通费、电话费、招待费三项最难管理的费用呢？各家有各家的高招，以后我详细介绍我用过的一些办法。

这样分类的好处在于，企业必须花的钱相对可控。一旦遇到危机，先停掉所有的变动费用，然后分析固定成本，逐项定计划消减，整个成本就一步一步控制下来了。在2003年，非典前金山费用大约在450万/月，我们发布控制费用的紧急要求后，成本迅速控制在250万/月以内。

经费英雄的实践

费用管理难在“**减固为动**”，减少固定费用转化为变动费用。固定费用无论在任何情况下变动很小，当业务收入大的时候最易被人忽略！当经营环境出现波折时（如新冠疫情），它的金额变化很小但占企业总支出的比重就明显扩大了！这种忽略习惯，要止於微时。反之，变动费用是根据一定条件下发生的，或与业务收入挂钩的，条件规模或收入越大支出就越多。固定费用容易令企业贫血，而变动费用却是良性的新陈代谢。没有好的预算管理，很难实现变动费用的规划和管理，因为变动费用是要根据条件或业务收益来策划的，不是一定会发生的支出，又或许是用款时受着当时的一些动态限制。

企业可因业务不同来分析和建立费用模型，经费英雄提供了一些行业模板，也允许企业自行建立。各项目预算所产生的流水账记录，随着费用的活动轨迹实时记录。哪个费用类目用了多少、何时何人用了？哪个费用类目已是超支，需要“看着用”了（误区：超了就不给用了！虽然是降了利润，但有利还是要持续的！）财务系统信息入账后方能反映出来，而且分类有别於经营者习惯，而且很多时候发票上的信息也只为方便入账并不能真实反映实际的支出场景，有碍经营管理和找出问题。

经费英雄四层经营管控模型



经费英雄的预算结构融合了“超越预算”的管理意识

锦囊04 严管应收款和库存两个基本点

雷军观点

小企业头等大事是关心现金存量可以发几个月的工资；大企业，帐上的现金比较多，首要关心的是现金流，如果当月赚钱但是现金流是负的，一定要认真核查，如果有问题，要及早解决。差距一般在应收、库存、固定资产采购上。固定资产采购一定比较慎重，这里我们就不讨论采购管理的问题。所以，管理现金流就是管理应收款和库存问题。

有位企业家说得非常形象：“应付款是一定要付的，应收款是一定收不回来的”。一定要严格管理应收款：修改销售政策，尽量现款销售；成立专门小组负责催收应收款，控制应收款的增长。

同时注意好库存管理，所有业务主管定期到库房现场办公，解决库存相关问题，加大库存处理的力度和速度，保持库存的周转效率。

经费英雄的实践

应收款“老而不壮”：它是企业的流动资产，还有个特色就是目前还没在企业的手上！它的年龄（账龄）越老就越会生病变坏，成了坏账！放账容易收账难，所以必要管好有账期的销售款。

经费英雄让收入报备，随时查阅应收款的情况，给催收人员提供信息，控制账龄。流水账记录了每个预算在额定时间内的收支总数，马上汇总每项目的现金流。报表系统可汇总责任人所以负责项目的总现金流。企业指定负责人可查看所有项目的内容和收支，记录在系统内的所有项目的现金流量

可快速汇总，便于制作现金流量表，并与财务系统相互印证。库存管理信息可依靠财务的库存系统获得，对比上期库存余额，即可计算业务的最终利润。没有库存需要的行业，系统报表就可以展示项目的利润状况。

← 销售业务 | 业务B 计划中

预算概览 **预算制作** 流水账 预算设置

计划支出 ¥ 63,000.00		计划收入 ¥ 700,000.00	
分类	明细	已收	计划
合同收入<2019002> 100%	合同收入<2019002>	¥ 0	¥ 700,000.00
	第一期收款(30%)	¥ 0	¥ 210,000.00
	第二期收款(30%)	¥ 0	¥ 210,000.00
	第三期收款(40%)	¥ 0	¥ 280,000.00

收支总览 经营报表 员工报表

* 类型 月报 周报 (周日起) 周报 (周一起) 日报 汇总 2020-01

* 经营项目 搜索经营项目或预算

全选 显示已归档项目预算 创建时间 ↓

- 尚立BT英语天河校区经营项目案例
 - 6月预算(2020年) 计划中
 - 5月预算(2020年) 计划中
 - 4月预算(2020年) 计划中
 - 3月预算(2020年) 计划中
 - 2月预算(2020年) 支出锁定
 - 1月预算(2020年) 实施中
- 人力资源管理案例
 - 2020年度人力资源预算 计划中
 - 2019年度人力资源预算 支出锁定
- 办公行政费控案例
 - 12月预算(2020年) 计划中
 - 11月预算(2020年) 计划中
 - 10月预算(2020年) 计划中
 - 9月预算(2020年) 计划中
 - 8月预算(2020年) 计划中



应收已收， 应收未收-即时展示



锦囊05 省钱有技巧要靠群策群力

雷军观点

智冠老总王俊博年过半百，是台湾游戏业泰斗级的人物。我向他请教成本控制的问题，他说很简单，比如请客，要让客人满意还要控制成本，怎么办？“在最贵的地方点最便宜的菜，在便宜的地方点最贵的菜”。一句话把控制成本同时要做好事情的精髓说出来了。

互联网创业企业都要买服务器。很多人第一反应就是要买名牌服务器，稳定，服务品质好，可是这样的服务器一台就是两万多。但创业企业没钱怎么办呢？一个创业者告诉我，他们买的全部是破产网游企业的服务器，几乎全新的服务器，只要两三千块钱。另外一个创业者告诉我，他的服务器全部是电脑城里组装的PC机，用软件办法解决稳定性问题。省钱的招数很多，只要大家愿意琢磨交流，有很多办法。GOOGLE用的服务器就是组装的PC。

我再举一个例子就是做广告。1999年我们启动了金山词霸“红色正版风暴”的大型市场活动，但我们总共只有四十万的预算，怎么办呢？为了给市场足够的震动，我们想了很多办法。比如投《电脑报》广告，正常情况下应该一期报纸投几个整版，我们在一期中只投了连续四个1/4页广告，再在其他每一页都投了一个栏花广告，这样，给读者的感觉是几乎每页都有我们的广告，铺天盖地，实际上只花了一个整版再加几个栏花的钱。

经费英雄的实践

群策若要群力路线务必一致！本质上企业管理需有方（有人称为“手段”），下放决策权力给执行团队，因他们是更贴近市场的经营人员，这样也便于他们成长。双向的责任能培养出归属感，群策群力主要在“群”的归属感和默契。经费英雄比较认同“超越预算”的管制概念。由《实施超越预算》作者挪威Bjarte Bogsnes提到：

- 管理人员授权和辅导不同团队制作预算，这些团队与客户关系更密切，且更贴近市场变化
- 显示人员执行的活动成本（例如：收货、处理和发送订单）
- 对业务相关成本有直接查阅能力，强化成本与产出的关系（value-added costs）
- 预算策划是基于商业活动（Activity-based management, ABM），使资源利用更能到位
- 偏重业务周期内资金运用，对员工的职、权、责有明确的划分
- 创造和培养以竞争和成功为基础的绩效环境（团队业务绩效可随时比较，也可以比较行业的指标）
- 奖励可依据个别团队的表现，有更明确的考核，更能提高团队的积极性和责任感
- 效益表现把绩效和目标完成率与资源使用量作出对比
- 基于以客户为导向的团队，负责策划客户带来的盈利
- 建基在企业内透明和开发的信息系统
- 特色：持续的，适应性强的和开放的 - 更符合当今的竞争要求
- 当然坏需要一套好的协作工作流的预算和执行系统（如经费英雄）

全民参与“协同操作”

最后

我们正身处在全球疫情和国家经济调整时期，我们面临着各种的经营挑战。我们邀请您成为经费英雄的用户一员，企业实践最领先的经营管理手段，让企业更上一层楼。

广州市风岚软件技术有限公司

国家高新技术认定企业

官方网站

<http://fundman.work>

经费英雄提供15天免费试用和使用顾问服务，官网即时开通。

电话

020-28185258

地址

广州市海珠区新港西路1号银华大厦1308

电子邮箱

hi@xijingying.com

微信公众号

